

## Het GROW-model

Een ontwikkelingsgesprek is het meest effectief als je de vragen in een bepaalde structuur stelt. Het GROW-model biedt deze structuur. (Whitmore, 1995) Het GROW model bestaat uit de volgende onderdelen:

- G Goal of doel;
- R Reality of realiteit;
- O Options of opties;
- W Will of actieplan.

Deze onderdelen worden hieronder toegelicht. Per onderdeel worden er voorbeeldvragen aangegeven.

### G: Het doel

Je begint een ontwikkelingsgesprek met het vaststellen van het doel van het gesprek. Een doel zorgt voor een focus. Dit doe je samen met de ander.

Nadat je het beiden eens bent over het doel van het gesprek, ga je samen kijken naar de doelen van de ander (op termijn). Wat wil hij graag bereiken? Wat zijn zijn ambities? Waar wil hij zich in ontwikkelen?

Indien de ander niet tot een doel kan komen, kun je vragen: 'wat gaat goed en wat niet?' Vaak kun je naar aanleiding wat niet goed gaat, toch tot een gemeenschappelijk doel komen.

Wanneer de doelen niet binnen afzienbare tijd verwezenlijkt kunnen worden, is het verstandig om een onderscheid te maken in een einddoel en een streefdoel (of subdoel). Een einddoel is, in dit geval, vaak niet direct haalbaar en kan bijvoorbeeld een promotie zijn. Een streefdoel moet wel haalbaar zijn en ligt op de weg naar het einddoel.

De formulering van een doel moet **positief** zijn. Bij een negatieve formulering focus je op het negatieve en dat is meestal niet wat je wilt bereiken. Een mooie illustratie hiervoor is het volgende voorbeeld.

*Je zet een pion in een voetbalveld en geeft de voetballers de opdracht de pion NIET te raken. Je zult zien dat ze de pion juist eerder raken, dan als je deze opdracht niet geeft. Door de opdracht te geven zullen de voetballers zich focussen op de pion.*

Om zo concreet mogelijk met een doelstelling aan de slag te kunnen is het een optie deze doelstelling SMART te maken:

- S Specifiek;
- M Meetbaar;
- A Acceptabel;
- R Realistisch;
- T Tijdgebonden.

Door de doelstelling te toetsen aan deze criteria, maak je hem zo concreet en werkbaar mogelijk. Je kunt als volgt te werk gaan.

Wanneer je een doelstelling hebt geformuleerd, stel je jezelf de volgende vragen:

- S Is mijn doelstelling specifiek? In hoeverre zijn er nog onduidelijkheden of non specifieke onderdelen?

*Voorbeeld*

*Doel: Ik ga mijn gesprekstechnieken verbeteren.*

- S Welke gesprekstechnieken ga je precies verbeteren?  
In welke situaties?  
Wanneer is het naar jou idee verbeterd?*

*Specifieke doelstelling:*

*Ik ga per dag 10 keer de LSD techniek toepassen in gesprekken met mijn medewerkers gedurende de gehele dag dat ik op kantoor ben.*

- M Is mijn doelstelling meetbaar? Kan ik de doelstelling meetbaar maken?  
A Is de doelstelling acceptabel? Heb ik voldoende draagvlak voor de doelstelling?  
R Is de doelstelling realistisch? Is de doelstelling haalbaar?  
T Binnen hoeveel tijd wil ik de doelstelling gerealiseerd hebben?*

Smart doelstelling: over 2 maanden pas ik iedere dag 10 keer de LSD techniek toe in gesprekken met mijn medewerkers.

Na het vaststellen van de doelstelling, vraag je de ander hoe hij denkt het resultaat zichtbaar te kunnen maken aan de hand van een **indicator**. Een SMART doelstelling is meetbaar, maar hoe ga je dit meten? Een indicator is een manier om de resultaten zichtbaar te maken. Het kan bijvoorbeeld een testje of vragenlijst zijn dat na invullen een cijfer oplevert. Mogelijk is ook om jezelf een cijfer te geven of een lijst bij te houden (zie het voorgaande voorbeeld) van het aantal keren dat je de LSD techniek toepast.

Zorg dat je eerst de doelstellingen duidelijk in kaart hebt, alvorens je overgaat op het probleem dat op dat moment speelt. Door te snel over te gaan op het probleem, verlies je de doelstelling snel uit het oog en ben je vaak niet meer resultaatgericht bezig. Hiernaast kun je bij 'de realiteit' ook met een probleemsituatie te maken hebben. Door met iets positiefs te beginnen, voorkom je dat je te veel in een negatieve sfeer blijft hangen.

***Voorbeeldvragen over doelstellingen***

- Wat is het doel van dit gesprek?
- Wat wil je graag bereiken op lange termijn?
- Wanneer ben je tevreden?
- Hoe groot is je persoonlijke controle of invloed op het bereiken van je doel?
- Welke korte termijndoelen heb je?
- Wanneer wil je dat bereikt hebben?

***R: De realiteit***

In dit stadium probeer je het probleem of de situatie (de realiteit) in kaart te krijgen. Vaak beginnen vragen naar de realiteit met waar, wanneer, hoeveel. Een goede tip hierbij is om de ander zo veel mogelijk te laten beschrijven. Zo loop je als leidinggevende niet het gevaar om subjectief te worden. Ook de al eerder genoemde reflecties zijn erg effectief in dit stadium.



BISSCHOPS CONSULT

Het is natuurlijk ook mogelijk dat tijdens deze fase dingen naar boven komen waar je graag een doelstelling aan wilt koppelen. Dit is natuurlijk mogelijk. Je gaat dan gewoon weer terug naar fase G, maakt de doelstelling SMART en verbindt er een indicator aan.

Wanneer de situatie of het probleem je duidelijk is en je werkbare (SMART) geformuleerde doelstellingen hebt met goede indicatoren, ga je over naar fase O, de opties.

### ***Voorbeeldvragen over de realiteit***

- Wat maakt dat dit voor jou op dit moment een probleem is?
- Hoe groot is het probleem voor jou?
- Wat is de huidige situatie?
- Wie zijn daar bij betrokken?
- Wat zijn de consequenties voor jou, als de zaken op dit punt verkeerd lopen?
- Wat zijn de consequenties voor de direct betrokken personen?
- Wat is het effect op anderen?
- Wat is er tot dusver al gebeurd?
- Wat heb je tot dusver al gedaan?
- Welke resultaten heeft dat opgeleverd?
- Wat ontbreekt er, wat mis je?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om verder te komen?
- Waar liggen de valkuilen?
- Waar zie je vooral tegenop?
- Wat houdt je nog meer tegen?
- Wat is er echt aan de hand?

### ***O: De opties***

In dit stadium bedenkt de ander zoveel mogelijk opties om zijn doel te verwezenlijken. Om de creativiteit de vrije loop te laten, let je als leidinggevende niet op de kwaliteit en haalbaarheid. Indien de ander echt niets meer weet te verzinnen, kun je de vraag stellen: 'ik heb nog een paar opties. Wil je die horen?'. Zo geef je de ander nog steeds het gevoel het allemaal zelf te doen.

### ***Voorbeeldvragen over de opties***

- Welke opties zijn er denkbaar?
- Wat zou je nog meer kunnen doen?
- Wat is er nog meer allemaal denkbaar?
- Ken je iemand die jouw probleem wat gemakkelijker zou oplossen?
- Wat zou hij of zij doen?
- Is er iets of iemand aan wie je advies zou kunnen vragen?
- En als je helemaal opnieuw kon beginnen, wat zou je dan anders doen?
- En als je nu eens tijd genoeg hebt?
- En als je nu eens geld genoeg hebt?
- En als je nu eens macht genoeg hebt?
- En als je nu eens mankracht genoeg hebt?
- En als je nu eens energie genoeg hebt?
- En als je nu eens zelfvertrouwen genoeg hebt?
- En als je nu eens nog minder tijd/ geld/ macht etc. had, wat had je dan waarschijnlijk allang moeten doen?
- En wat zou je doen, als ik het mes op de keel zette en je zou dwingen om nu direct actie te ondernemen?
- En wat zou je doen, als je alles naar je hand kon zetten: jij bent de absolute baas die



BISSCHOPS CONSULT

alles bepaalt, wat zou je doen?

- Denk aan je beste vriend: wat zou hij /zij je adviseren om te doen?
- Klaar? Verzin nog 1 actie die je kunt ondernemen.

### ***W: De wil om verder te gaan***

Samen met je gesprekspartner neem je alles nog eens door het bepaal je wat het besluit is. De verantwoordelijkheid om actie te nemen ligt bij je gesprekspartner. Je peilt de motivatie en wat hij eraan gehad heeft, het ontwikkelingsgesprek. Door vragen te stellen activeer je de wil van de ander. Je gesprekspartner blijft zelfstandig zijn keuze maken.

### ***Voorbeeldvragen over de actie***

- Wat heeft dit gesprek je opgeleverd?
- Welke opties spreken je aan?
- Wat betekent dat?
- Wat heb je nog nodig?
- Wat houdt je nog tegen?
- Waar zie je tegenop, waar liggen de problemen en valkuilen?
- Hoe ga je die omzeilen?
- Waarom zou je het toch nog mislukken?
- Wat kun je hierin doen?
- Wie moet worden geïnformeerd?
- Welke ondersteuning heb je nodig?
- Van wie moet die ondersteuning komen?
- Hoe ga je die mobiliseren?
- Wat kan ik doen om je te helpen?
- Noteer op een 1-10 schaal jouw motivatie om aan de slag te gaan met de acties?
- Waarom geen 10? Welke persoonlijke belemmeringen of aarzelingen voel je nog?
- Wat moet er gebeuren om je motivatie richting 10 te laten opschuiven?
- Is er nog iets anders wat je met mij wilt bespreken of zijn we klaar met dit gesprek?

### ***Algemene tips om een gesprek te begeleiden***

- Mensgericht, maar ook resultaatgericht.
- Flexibel, beweeg mee met je gesprekspartner en spiegel als dat aan de orde is.
- Constructief. Toon zelfvertrouwen en respect, laat een positief mensbeeld zien.
- Luister oordeelloos en effectief: gebruik alle zintuigen om waar te nemen. Durf op je intuïtie af te gaan.
- Empathie: leef je in in de ander, laat dat ook zien.
- Wees integer en rustig.
- Laat je twijfels, onzekerheden en persoonlijke gevoelens zien.
- Durf je kwetsbaar op te stellen.
- Vraag spiegeling aan de ander.

### **Bronnen**

Downey, M. (2000) Coachen op het werk. Uitgeverij Nieuwezijds.



BISSCHOPS CONSULT

Landsberg, M. (1998) De tao van het coachen. Academic Service.

Verhoeven, W. (1993) De manager als coach. Uitgeverij H.Nelissen.

Whitmore, W. (1995) Succesvol coachen. Uitgeverij H.Nelissen.